



ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS LABORALES QUE SE  
PRESENTAN ENTRE LOS FUNCIONARIOS QUE CONFORMAN EL ÁREA  
FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

DUVI MARCELA CASTILLO MENESES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIO E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS -CEILAT-  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2012

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS LABORALES QUE SE  
PRESENTAN ENTRE LOS FUNCIONARIOS QUE CONFORMAN EL ÁREA  
FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

DUVI MARCELA CASTILLO MENESES

Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Gerencia Social

Asesor:  
JAIME GILBERTO MEJÍA BASTIDAS  
Magister en Políticas Públicas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIO E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS -CEILAT-  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2012

Artículo

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son  
responsabilidad exclusiva de su autora”

“Artículo 1º del Acuerdo No 324 del 11 de octubre de 1.966, emanado del  
Honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño”

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

JAIME GILBERTO MEJÍA BASTIDAS

---

FIRMA DEL ASESOR

JOSÉ LUIS BENAVIDES PASSOS

---

FIRMA DEL JURADO

SEGUNDA JAIRO FIDENCIO GONZÁLEZ OBANDO

---

FIRMA DEL JURADO

San Juan de Pasto, Diciembre 16 de 2011

## AGRADECIMIENTOS

A todos los integrantes del Centro de Estudio e Investigaciones Latinoamericanas -CEILAT de la Universidad de Nariño, porque en ellos encontré siempre una mano amiga que me ayudó a seguir adelante. En particular, a todos mis maestros que colaboraron en mi formación profesional y personal.

A mis amigos, Elena Quiñones Rodríguez, Mónica Lucía García y Jazmín Vannesa Pérez por ser como son y quienes dieron fortaleza a esta investigación con sus aportes.

Finalmente, agradezco a todos aquellos que de alguna manera intervinieron en la investigación y colocaron un granito de arena para su culminación.

## DEDICATORIA

. Agradezco a Dios por darme fuerzas y bendiciones para cumplir con mis objetivos, a mi Madre porque viviré y luchare siempre por ella; a mis Tíos por ser el ejemplo a seguir, a mis primos por estar ahí siempre con su invaluable ayuda y colaboración, a mis amigos por estar a mi lado durante todo el proceso.

Duvi Marcela Castillo Meneses

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	14
1. Alternativas De Solución Ante Los Conflictos Laborales Que Se Presentan En El Área Financiera De La Universidad De Nariño.....	15
2. Papel del Comité de Convivencia Laboral de la Universidad de Nariño.....	23
3. Alternativas de Solución.....	24
4. Plan de Mejoramiento del clima Organizacional en el área financiera de la Universidad de Nariño.....	31
Conclusiones.....	37
Bibliografía.....	38

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
1. Alternativas Vs Conflictos.....	30
2 Propuesta e Intención Estratégica.....	34

## ANEXOS

	Pág.
A Diagnostico Situacional.....	40

## RESUMEN

El presente documento toma como referencia los resultados del desarrollo de los objetivos planteados en el proyecto de investigación y que corresponden a: a) Identificación de los conflictos más frecuentes que se presentan en las diferentes unidades administrativas que conforman el área financiera de la Universidad de Nariño y b) Definir qué tipo de factores influyen en el desempeño laboral de los funcionarios adscritos al área financiera de la Universidad de Nariño.

Para dar continuidad al proyecto de investigación, el presente artículo tiene como propósitos en primer lugar, identificar los mecanismos de solución de conflictos que actualmente utiliza la Universidad de Nariño y proponer alternativas de solución y control a los mismos, con el fin de propiciar espacios de trabajo enfocados a la planeación estratégica y todo lo que ella conlleva.

Para el proyecto de investigación, se utilizó la metodología descriptiva – cualitativa, la cual se fundamentó en la observación directa y en entrevistas practicadas al personal.

El resultado de la investigación permitió conocer la existencia y funcionalidad del Comité de Convivencia Laboral instituido en la Universidad de Nariño, como un Comité bipartido encargado de servir como mediador en la solución de conflictos.

El proyecto permitió concluir que existen varias alternativas para la solución de conflictos, pero la Universidad de Nariño debe tratar de estructurar y formular planes de formación y capacitación, así mismo un plan de incentivos y propiciar el trabajo en equipo, con el fin de ir más allá del objetivo que se quiere lograr, es decir con una visión prospectiva alineado con el direccionamiento estratégico de la Institución, en concordancia con la misión, visión y objetivos institucionales.

Por otra parte, se recomienda que los organismos mediadores deben ser en lo posible ajenos a la Institución con el fin de que se den soluciones objetivas e imparciales, estos evitará los sesgos y nexos al interior de la organización.

**PALABRAS CLAVES:** Conflictos laborales, alternativas de control y solución, Área Financiera Universidad de Nariño, Planeación Estratégica.

## ABSTRACT

The main purpose of this article is to identify the mechanism of some conflict solutions that the Universidad de Nariño is using at the moment, and to present some alternatives of control and solution for them, pointing to bring about some places to work focused on the strategic planning, and everything it involves.

For the research project the qualitative and descriptive methodology was carried out mainly on direct observation and on personal surveys.

The result of the research leads to know about the existence and function of the Labor and coexistence of the Committee of the University of Nariño, which is a two-party system that is in charge of solving the problems, and on the other hand to propose alternatives of solution to the finance labor conflict area.

The work allowed us to find out that there are many alternatives to the solution of the conflicts, but the Universidad de Nariño should try to structure and to formulate plans of formation and personal training, and in the same way an incentive plan to work together, and pointing beyond the target with a prospective vision aligned with strategic addressing of the institution, in accordance with the mission, vision and institutional objectives.

On the other hand, it is recommended that mediator agencies must be as much as possible outside the institution in order to give objective and impartial solutions, and so they will prevent biases and linkages within the organization.

Key words: Labor conflicts, solution and control alternatives, University of Nariño financial area, strategic planning.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo es producto de un proyecto de investigación desarrollado en el Área Financiera de la Universidad de Nariño, a través del cual se logró evidenciar la existencia de conflictos laborales al interior de la misma y las posibles alternativas de control y solución, siendo éstas un elemento indispensable para la planeación estratégica de la Institución.

La Universidad de Nariño presenta dificultades en cuanto a la formulación de un buen Plan de Formación y Capacitación, así como también de un Plan de Incentivos que permita mantener a sus empleados en un ambiente de trabajo sano y estimulante, razón por la cual se determinó la importancia de realizar un trabajo de investigación y posteriormente el presente artículo en el cual se contemplan las posibles alternativas de solución a los conflictos que día a día se presentan en una área de trabajo tan importante como lo es el área financiera de esta Institución.

El área financiera de la Universidad de Nariño está conformada por dependencias en donde se centra gran cantidad de las actividades laborales y que sirve de soporte para la toma de decisiones administrativas, esto llevaría a concluir que es tanto el volumen de trabajo que se maneja en el área, que los funcionarios no tendrían tiempo para dedicarse a la resolución de los conflictos, o incluso, parecería ser que ni siquiera se darían cuenta de la existencia de los mismos, pero al analizar los resultados de la investigación, se evidenció que los conflictos existen y que muchas de las actuaciones de los funcionarios son producto de la carga laboral que manejan.

## ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN ANTE LOS CONFLICTOS LABORALES QUE SE PRESENTAN EN EL AREA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

.El presente trabajo tiene la finalidad de abordar uno de los componentes de la Gerencia Social dentro del desarrollo administrativo, como lo son los conflictos labores; para esta investigación se realizó un estudio previo investigativo de tipo descriptivo en pro del cumplimiento de los objetivos planteados el cual se demarcó en el área financiera de la Universidad de Nariño para el año 2010. Asumiendo el vínculo laboral y relacional de las oficinas de Tesorería, Presupuesto, Contabilidad, Talento Humano, Vicerrectoría Administrativa y Sección de Compras, puesto que son evidentes las situaciones conflictivas que de una manera u otra perjudican o favorecen el ambiente laboral, según estos eventos se ha analizado la complejidad del origen de cualquier tipo de conflicto y se proponen algunas alternativas que controlen o solucionen el comportamiento de estos.

En el transcurrir de la vida, el ser humano se ve enfrentado a un entorno social que implica comunicación entre sus partes y se expone a situaciones complicadas de las cuales si no se encuentra una solución correcta puede generar malestar entre ellas, a esto lo llamamos comúnmente conflicto existente en todo tipo de organización y contexto económico, social, cultural y político.

En efecto, cierta cantidad de conflicto no sólo es útil, sino que genera una fuerza que incrementa los beneficios que se pueden obtener mediante la administración constructiva del conflicto<sup>1</sup>; puesto que en varias empresas estas situaciones son considerados como problemas es evidente que el administrador tiene un reto de asegurar un desempeño óptimo desde la implementación de los aspectos y características de la gerencia estratégica;

---

<sup>1</sup> Schein H Edgar, Conciliación de conflictos, ADDISON-WELEY IBEROAMERICA, Mexico Segunda edición, 1987 pag.1

es necesario implementar mecanismos para evidenciar de manera eficaz los conflictos, puesto que de ellos se pueden priorizar alternativas de solución que beneficien y mejoren la calidad de vida laboral y de comunicación, e incluso perfeccionar aspectos personales, generando un avance significativo y productivo en la organización, así como también es necesario reconocer que las nuevas formas organizacionales fomentan las diferencias y son más vulnerables y menos tolerantes ante el conflicto mal manejado. Afortunadamente, las habilidades y actitudes requeridas también han mejorado. Los gerentes o administradores están ahora consientes de la importancia que tiene entender los procesos organizacionales e interpersonales <sup>2</sup>.

Para este estudio se analizarán los conflictos laborales que se desarrollan en el área financiera de la Universidad de Nariño; puesto que es de reconocer que los vínculos que se originen en cualquier labor, se crean con mayor frecuencia con el transcurrir del tiempo y se pueden generar herramientas con posibilidades de cambio para la administración, o por el contrario pueden surgir una serie de incompatibilidades y desacuerdos que terminen perjudicando el normal desarrollo y funcionamiento laboral. Dependiendo del contexto en el que se involucren las acciones, algunos administradores consideran que el conflicto no puede evitarse y que puede ser causado por diversos factores, como la estructura de la empresa, la organización, distribución de funciones, espacio físico, normatividad o simples malentendidos de percepciones equivocadas teniendo en el conflicto “está definido de manera general, el conflicto interpersonal incluye (A) los desacuerdos explícitos – diferencias acerca de los objetivos, estructuras políticas y prácticas – y (B) las diferencias personales y emotivas que surgen entre los seres humanos.” <sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Schein H Edgar, Conciliación de conflictos, ADDISON-WELEY IBEROAMERICA, Mexico Segunda edición, 1987, 173.p

<sup>3</sup> ibíd.

Teniendo en cuenta que la diversidad de la fuerza laboral es un reto creciente para la administración y hace que aumenten las preguntas para la administración de los recursos humanos<sup>4</sup>, el área financiera de la Universidad de Nariño se ve afectada en este sentido, por la discontinuidad laboral del jefe o director de dependencia, la cual no es fija, esto hace que los componentes administrativos y estratégicos instaurados en un principio pierdan su continuidad generando controversias en cada periodo.

Además es de reconocer que en cualquier ámbito social la mayoría de nosotros damos por hecho que la comunicación existe porque la practicamos a diario. Sin embargo comunicarse con eficacia no es sencillo,<sup>5</sup> este proceso se dificulta aún más en las organizaciones puesto que varios gerentes o administradores toman decisiones y las implementan sin haberlas concertado con el equipo de trabajo y esto genera dificultades en el momento de implementarlas, interrumpiendo el proceso de comunicación entre sus partes llevando muchas veces a los desacuerdos que frustran el normal desarrollo administrativo.

En varias ocasiones es muy complicado encontrar una solución que beneficie a todas las partes, y para esto se debe entender, que el conflicto es un acontecimiento connatural de la vida misma<sup>6</sup>; al que todos de alguna u otra manera nos vemos enfrentados. Por lo tanto el área financiera de la Universidad de Nariño debe estar preparada y debe ser proactiva para los acontecimientos resultantes de los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y de evaluación y control que están a su cargo, es además importante que se retomen los aportes que se instauraron, con el fin de que los procesos no pierdan continuidad y el área siga marchando independientemente de los movimientos del personal.

---

<sup>4</sup> Hitt Michael, Black Stewart, Porter Lyman, Administración, PRENTICE HALL, Mexico, novena edición, 2006, pag 551

<sup>5</sup> S. Bing "Business as a Second Language", *Fortune*, 1998, p 57-58

<sup>6</sup> García Leticia, Bolaños Ignacio, Como Resolver los Conflictos Familiares, La Suma de Todos Comunidad de Madrid, pag.11

Ahora, desde la labor de la Gerencia Social se reconoce la función de las herramientas en pro del desarrollo y atención a los aspectos fundamentales que se relacionan con la estructura orgánica, procesos, caracterización, distribución física, bienestar laboral y necesidades en general que contribuirían a mejorar el ambiente laboral del área financiera de la Institución.

Estas herramientas van más allá del estudio estructural y funcional de algún grupo de interés en particular, encaminado a la transformación, fortalecimiento de la ética profesional y valores, reconociendo los intereses y talento humano de cada uno de los integrantes de esta área, con el apoyo de las técnicas del manejo de conflictos puesto que estos “permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí”.<sup>7</sup>

La Universidad de Nariño ha logrado vincular aproximadamente 1512 funcionarios, quienes desempeñan sus funciones con el propósito de dar cumplimiento a la Visión, Misión y Estándares de Calidad planteada para la acreditación de los procesos institucionales. El área financiera como población de estudio de esta investigación está conformada por 58 funcionarios quienes se encuentran expuestos a diversidad de situaciones conflictivas que convergen en la diversidad de ideologías, pensamientos, actitudes, espacio físico, intereses, relaciones afectivas entre otras, para esto fue necesario identificar los factores determinantes que influyen en la aparición de los conflictos.

Uno de los objetivos del Proceso de Gestión Humana de la Universidad de Nariño es el de administrar de manera integral el talento humano, de manera

---

<sup>7</sup> Licha Isabel, *Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)*

*“Diseño y gerencia de políticas y programas sociales”, Las Herramientas de la Gerencia Social, 1999, pag.4*

que el personal que labora en la Institución cuente con las competencias funcionales y comportamentales necesarias para desempeñar una función efectiva. En el emprendimiento de esta labor, la Oficina de Talento Humano tiene un reto muy importante puesto que es necesario realizar un análisis y descripción de puestos de tal manera que las personas sean ubicadas de acuerdo a sus perfiles, esto con el fin de potencializar al máximo las competencias que cada uno de los servidores públicos tiene y el rol que debe cumplir dentro de la organización.

De igual manera es importante formar equipos de trabajo interdisciplinarios y transdisciplinarios, con el fin de propiciar una red de trabajo que permita aunar esfuerzos y compromisos que vayan más allá del cumplimiento de los logros institucionales.

Teniendo en cuenta que el proyecto de investigación surge en razón de que el área financiera de la Universidad de Nariño continuamente se encuentra amenazada por la aparición de conflictos laborales que se originan por diversos factores, los cuales inciden en gran medida en el desarrollo de las actividades propias de cada dependencia; para la realización del presente documento se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Identificar mecanismos de solución de conflictos laborales que utiliza actualmente la Universidad de Nariño.
- ✓ Proponer alternativas de solución para mitigar el impacto de los conflictos.

#### Metodología de la Investigación

Teniendo en cuenta que en la Universidad de Nariño no existen antecedentes en cuanto a la identificación de los conflictos Laborales del área financiera y alternativas de control y solución, se realizó una investigación descriptiva cualitativa, en función del cumplimiento de los objetivos, basada en la utilización de dos instrumentos: Las entrevistas y la observación directa.

Una vez priorizados los factores determinantes en la aparición de conflictos en la entrevista realizada a jefes de dependencias y funcionarios, se evidenció la existencia de varios conflictos tales como:

- ❖ *El conflicto a nivel económico: surge en el momento en que el funcionario compromete el salario mensual y su escasez económica se refleja evidentemente en el desempeño laboral y relaciones laborales con sus compañeros. Es ahí donde surgen las diferencias con los jefes, compañeros y entorno laboral.*
- ❖ *Problemas de Comunicación: los resultados indicaron que otro aspecto que prima es la existencia de demasiado lenguaje primario, es decir un lenguaje que circula pero que no es asumido por ninguna persona, entonces aparece la expresión como rumor, como conjetura, como la descripción de unos lugares de sospecha, los trabajadores involucrados en ese contexto adquieren muchas dificultades con sus pares, con sus jefes y con toda la Institución<sup>8</sup>.*
- ❖ *Conflictos entre Jefes y Subordinados: se considera que muchos funcionarios por el hecho de llevar algún tiempo en determinado cargo, llegan a ejercer el dominio sobre los demás y a imponerse.*
- ❖ *Desconocimiento de funciones y procesos: es necesario que en la Universidad de Nariño se realice la inducción y reinducción del personal de manera periódica con el fin de dar a conocer a los nuevos funcionarios las labores a realizar en su sitio de trabajo e igualmente al personal que ya se encuentra vinculado y que por motivos organizacionales haya tenido cambios en el desempeño de sus funciones, además se requiere actualizar los manuales de funciones y procedimientos de tal forma que se ajusten las actividades laborales.*

---

<sup>8</sup> Entrevista realizada al Doctor Silvio Sánchez Fajardo (q.e.p.d) Pasto, 18 de octubre de 2010

Otros tipos de conflictos que se evidenciaron con base a la observación directa son:

- *Dificultades de convivencia en el desempeño laboral: la falta de tolerancia y comprensión generan actitudes que desencadenan conflictos entre los funcionarios de las dependencias.*
- *Los presuntos acosos laborales: la Universidad de Nariño siguiendo los lineamientos establecidos en la ley 1010 de 2006, mediante la cual se establecen mecanismos para la solución de los conflictos laborales debe generar políticas tendientes a minimizar los acosos laborales.*
- *No hay respeto por las jerarquías: algunos funcionarios de la Universidad de Nariño por el tiempo de vinculación y experiencia en el área olvidan que de acuerdo a la estructura organizacional vigente existe un orden jerárquico que se debe respetar. El cual está aprobado según acuerdo 090 de 2002.*

Lo anterior refleja que los conflictos laborales que se generan en la dinámica relacional y estructural entre los funcionarios del área financiera de la Institución, es notoria y es causal de otros aspectos como desacuerdos, desmotivación laboral, estrés, enfermedades laborales, despidos entre otros.

Los resultados de esta investigación son una herramienta fundamental para determinar alternativas válidas que traten de controlar o solucionar los conflictos más comunes en los que se han visto implicados los funcionarios del área financiera de la Universidad de Nariño, entre los cuales están:

- *Los diferentes estilos de dirección: cada persona tiene diferente estilo de administrar, lo cual genera dificultades laborales y de comportamiento entre los funcionarios de una dependencia puesto que los cambios en el direccionamiento de los procesos originan entropía entre estos.*
- *La agresividad de los funcionarios al dirigirse a los compañeros, ya sea para solicitar información, o para cualquier situación que se necesite.*

- *Las dificultades de convivencia en el desempeño laboral, muchas personas no tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, o con sus superiores inmediatos.*
- *La lucha de poderes entre los funcionarios.*

## PAPEL DEL COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

La Universidad de Nariño dando cumplimiento al ordenamiento legal, instituyó el Comité de Convivencia Laboral, creado según resolución 0904 de marzo 5 de 2009, como un organismo mediador encargado de llegar a acuerdos conciliatorios entre las partes involucradas. Dicho Comité está conformado por el Jefe de Control Interno, el Jefe de la División de Talento Humano, quien actúa como Secretario, un Representante de Aspunar y un Representante de Sintraunicol.

De igual manera, la Oficina de Control Interno elaboró el Manual de Convivencia Laboral, el cual sería importante difundirlo al interior de la Institución, porque muchos funcionarios no lo conocen, motivo por el cual muchos de los acosos laborales no se denuncian ante las autoridades competentes.

Por otra parte, es necesario reorganizar el Comité de Convivencia Laboral de la Universidad de Nariño puesto que existen intereses personales lo cual impide la objetividad de dicho organismo, lo ideal sería que este comité estuviera conformado por personal externo a la Institución, con el fin de garantizar la imparcialidad en la toma de decisiones.

## ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La Institución debe prestar primordial atención en su personal, en procura de brindar mejores condiciones laborales, capacitación, escenarios de recreación e integración y bienestar laboral. Una vez se priorizaron los aspectos más relevantes y conflictos que surgen con mayor frecuencia, se sugiere realizar unas propuestas para mitigar y tratar este tipo de conflictos.

Con base en los resultados obtenidos en la entrevista y la observación directa, se determinó que es importante plantear alternativas de control y solución propios de cada caso, que permitan resolver el conflicto de manera eficiente. Entre ellas están:

### Alternativas de Control y Solución

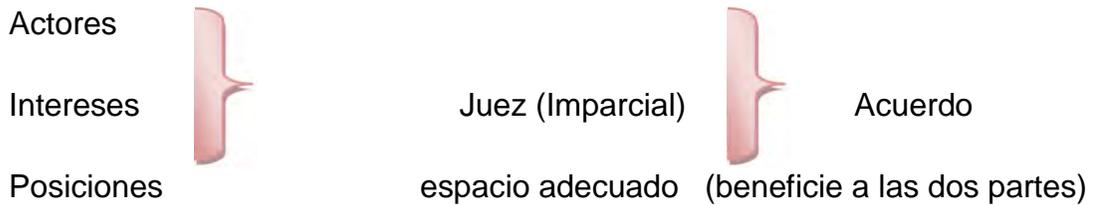
- ✓ *Mediación.*
- ✓ *Aprovechamiento de potencialidades*
- ✓ *Dialogo*
- ✓ *Cambio Organizacional*
- ✓ *Estructura organizacional*
- ✓ *Generación espacios de discusión*
- ✓ *Motivación*
- ✓ *Trabajo en Equipo*
- ✓ *Formación y Capacitación*
- ✓ *Inducción y reinducción del personal*

Mediación: es el proceso donde las dos partes conflictivas interactúan y con la ayuda de un juez o mediador quien se debe caracterizar con cualidades profesionales y personales que faciliten el dialogo como: habilidad de diagnostico y de comportamiento; actitudes de aceptación; y capacidad para

proporcionar apoyo emocional<sup>9</sup> y de una forma neutral con la utilización de estrategias tácticas se define un acuerdo que beneficie a las dos partes.

---

<sup>9</sup>Schein H Edgar, Conciliación de conflictos, ADDISON-WELEY IBEROAMERICA, Mexico Segunda edición, p.120



**Aprovechamiento de Potencialidades:** Es importante que los funcionarios tengan en cuenta la capacitación para la resolución de conflictos, no solo la capacitación en el ámbito laboral, sino en lo concerniente a la parte social y humana, por cuanto muchas personas traen problemas personales y familiares, los vinculan con la parte laboral y allí vienen los choques, son importantes las charlas y las reuniones donde se brinden herramientas que permitan mejorar la calidad de vida personal y laboral.

**Diálogo:** significa que los protagonistas hablan entre ellos, enfocándose hacia el conflicto que existe e incluyendo aspectos de su relación, por tanto el diálogo puede conducir a la solución o al control del conflicto<sup>10</sup> .

De esta manera también se diferencia que el diálogo no es lo esencial si no la conversación porque el diálogo termina en acuerdos, tu cumples lo pactado, yo cumplo lo acordado, la vida no tiene sentido cuando se hacen pactos. La conversación una vez se inicia no termina jamás, pero no termina en pactos y acuerdos, hace que confluyan horizontes de vida, la conversación es mucho más humana que el diálogo.<sup>11</sup>

Sin embargo el diálogo es una ventaja entre las partes, por cuanto que termina en acuerdos que favorece a las partes implicadas en el conflicto.

Los funcionarios consideran importante realizar reuniones periódicas entre las dependencias con el fin de tratar los problemas que se presentan al interior de las oficinas y plantear alternativas de solución.

<sup>10</sup> Schein H Edgar, Conciliación de conflictos, ADDISON-WELEY IBEROAMERICA, Mexico Segunda edición, 1987, p.5

<sup>11</sup> Entrevista Dr. Silvio Sánchez Fajardo (q.e.p.d), Pasto, 18 de octubre de 2010.

Cambio Organizacional: se comprobó que algunos funcionarios del área financiera de la Universidad de Nariño se resisten al cambio puesto que es molesto salir de la cotidianidad o desequilibrar esquemas ya definidos y esto genera varios inconvenientes. Esta área desarrollaba procesos entrópicos y repetitivos que demandaban mucho tiempo y dinero, por ende el líder del proceso implementó un sistema integral de información con ayuda de la tecnología y automatización para lograr la sincronización en el área financiera.

Es necesario enfatizar que el cambio en cualquier ámbito, es favorable y más aun cuando en el camino ha presentado tropiezos, además es importante reconocer que el cambio organizacional no únicamente implica la revisión de estrategias, estructuras o tecnología, sino que a menudo entraña cambios en un nivel más personal<sup>12</sup> .

Es de reconocer que existen varias posturas en el momento de implementar cambios en una organización y esto se ve reflejado en el momento de la ejecución; existe personal que no se encuentra preparado para los cambios vertiginosos que exige la sociedad, por tanto se recomienda la inducción y capacitación respectiva en el momento de ejecutar el cambio que se quiera realizar.

Estructura Organizacional: Es necesario conformar una estructura organizacional acorde a las necesidades institucionales, en la cual cada funcionario sea ubicado en el lugar que le corresponde de acuerdo a su perfil y competencias, de manera que haya flexibilidad en las plantas de personal y una mayor movilidad al interior de las dependencias, esto permitirá efectuar los cambios necesarios en el momento oportuno.

La administración estratégica es un tipo de proceso de planeación a través del cual los administradores:

---

<sup>12</sup>Hitt Michael, Black Stewart, Porter Lyman, Administración, PRENTICE HALL, Mexico, novena edición, 2006, pag 41

1. Establecen el rumbo y los objetivos generales de la organización
2. Formulan una estrategia específica
3. Planean y llevan a cabo la aplicación de estrategias.
4. Verifican los resultados y efectúan los ajustes necesarios<sup>13</sup>.

Motivación: se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta<sup>14</sup>, pues esta función gerencial altamente reconocida y aplicada por los grandes administradores va de la mano con el desempeño laboral y empresarial, puesto que garantiza un bienestar laboral y contribuye al crecimiento personal y de la empresa.

La Universidad de Nariño a través del Sistema de Bienestar Universitario y en consonancia con la Oficina de Talento Humano, debe estructurar un plan de motivación que permita mantener el bienestar de los funcionarios en todos los aspectos.

Trabajo en Equipo: son equipos o grupos de personas con metas coordinadas que comparten la responsabilidad de alcanzar sus fines, hacen que el trabajo se ejecute con rapidez y eficacia. Ofrecen soluciones innovadoras, ayudan a otros a través de la organización a que acepten el cambio y se ajuste a él, y forjan vínculos no oficiales y relaciones que facilitan los logros más allá de las tareas asignadas<sup>15</sup>; el trabajo en equipo o en red garantiza el ideal funcionamiento del área financiera de la Universidad de Nariño, puesto que los profesionales aportaran desde sus diferentes roles y conocimientos para el mejoramiento del mecanismo administrativo que se viene desarrollando, en razón de que se den a conocer las propuestas que se tengan para el mejoramiento, puesto que muchas veces los funcionarios solo se dedican a realizar las acciones encomendadas y la cotidianidad

---

<sup>13</sup> Ibid, Pag 197

<sup>14</sup> Ibid, pág. 412

<sup>15</sup> Hitt Michael, Black Stewart, Porter Lyman, Administración, PRENTICE HALL, Mexico, novena edición, 2006, pag 452

absorbe su tiempo, es por eso que se deben generar espacios para la presentación de propuestas innovadoras que mejoren la calidad y rendimiento de la organización.

**Formación y Capacitación:** Para las instituciones públicas como es el caso de la Universidad de Nariño, además de ser un imperativo legal, es también una necesidad organizacional, el formular un Plan de Formación y Capacitación, lo cual se encuentra contemplado en la Ley 909 de 2004 , “mediante la cual se expiden normas que regulan el empleo público y la gerencia pública”. Dichos planes de formación y capacitación deben estar diseñados y administrados de acuerdo con lo previsto en la norma y se les debe hacer un seguimiento con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento.

La formulación de un buen Plan de Formación y Capacitación permitirá que los funcionarios cuenten con un sistema de administración técnica en el cual se contemplen programas que les brinden oportunidades para enriquecer sus conocimientos y brindar un mejor desempeño en sus puestos de trabajo y su actitud personal.

**Inducción y reinducción del Personal:** es necesario que en la Universidad de Nariño se realice la inducción y reinducción del personal de manera periódica con el fin de dar a conocer a los nuevos funcionarios las labores a realizar en su sitio de trabajo e igualmente al personal que ya se encuentra vinculado y que por motivos organizacionales haya tenido cambios en el desempeño de sus funciones, así como también dar a conocer la Misión la Visión los objetivos organizacionales y el código de ética de la Institución.

Tabla 1. Alternativas vs Conflictos

Conflicto	Alternativas
Conflicto a Nivel Económico	Motivación
Problemas de Comunicación	Generación de Espacios de discusión Trabajo en Equipo Mediación
Conflictos entre jefes y subordinados	Aprovechamientos de potencialidades Trabajo en Equipo Generación de espacios de discusión
Desconocimiento de funciones y procesos	Cambio organizacional Formación y Capacitación Inducción y Reinducción
Dificultades de convivencia en el desempeño laboral	Mediación Generación de Espacios de discusión Trabajo en Equipo
Presuntos acosos laborales	Mediación Dialogo Generación de espacios de discusión Formación y Capacitación
No hay respeto por la Jerarquías	Trabajo en Equipo Mediación Generación de espacios de discusión Estructura Organizacional

## PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Una vez se priorizó los aspectos más relevantes que influyen en el origen de los conflictos se recomendará la aplicación de un plan de mejoramiento en el cual trate de subsanar algunos de aspectos que incidieron con mayor frecuencia en esta área:

Objetivo General: Mejorar el clima organizacional en el área financiera de la Universidad de Nariño, con el fin de permitir un espacio armonioso en torno al cumplimiento de los objetivos misionales de la Institución.

### Objetivos específicos

- ✓ *Difundir los procesos organizacionales conjuntamente con la asesoría de la oficina de Planeación y Desarrollo de la Institución, generando espacios innovadores donde se dé a conocer la relación de un adecuado clima organizacional en cuanto a la Misión, Visión, objetivos, valores institucionales entre otros*
- ✓ *Reforzar los procesos de inducción y capacitación al personal antiguo y al que ingrese.*
- ✓ *Concertar y divulgar el papel del Comité de Convivencia Laboral de las Universidad de Nariño.*
- ✓ *Generar escenarios de atención reciproca de los Jefes y sus colaboradores, con el fin de socializar los conflictos e inconvenientes que surjan al interior de cada dependencia.*
- ✓ *Rediseñar la estructura organizacional de los procesos con miras a orientar al personal del área financiera de la Universidad de Nariño, en cuanto al trabajo en equipo, enfocado a la realización de actividades que benefician el conocimiento, comunicación motivación y habilidades inherentes al desempeño laboral que se ofrezca dentro y fuera de la Institución*

- ✓ *Generar espacios de convivencia y bienestar laboral, sujetos con la estructura física, espacios de sano esparcimiento y salud ocupacional.*

<i>Alternativas</i>	<i>Intención Estratégica</i>	<i>Elementos</i>	<i>Actores</i>	<i>Medios</i>	<i>Conflicto</i>
<i>Mediación</i>	<i>Analizar el ambiente y acuerdos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Actores.</i></li> <li>✓ <i>Conflicto.</i></li> <li>✓ <i>Juez.</i></li> <li>✓ <i>Espacio adecuado.</i></li> </ul>	<i>Área financiera Universidad de Nariño</i>	<i>Dialogo Concertación Acta de compromiso. Acuerdos</i>	<i>Interpersonal Personal</i>
<i>Valores Institucionales</i>	<i>Ética y Responsabilidad Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Ética administrativa.</i></li> <li><i>Reflexión.</i></li> <li><i>Aplicabilidad.</i></li> <li><i>Consideraciones Éticas.</i></li> <li><i>Valores Institucionales</i></li> <li><i>Consenso.</i></li> </ul>	<i>Institución en general</i>	<i>Dar a conocer y aplicar Código de Ética</i>	<i>Falta de ética profesional</i>
<i>Dialogo</i>	<i>Desarrollo Estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Confianza.</i></li> <li>✓ <i>Cambios.</i></li> <li>✓ <i>Consenso.</i></li> <li>✓ <i>Escuchar.</i></li> <li>✓ <i>Vocabulario.</i></li> <li><i>Adecuado</i></li> </ul>	<i>Área Financiera Universidad de Nariño</i>	<i>Oral Escrito. Espacios de Dialogo.</i>	<i>Falta de comunicación</i>

<i>Alternativas</i>	<i>Intención Estratégica</i>	<i>Elementos</i>	<i>Actores</i>	<i>Medios</i>	<i>Conflicto</i>
<i>Cambio Organizacional</i>	<i>Nuevas Tendencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Liderazgo.</i></li> <li>✓ <i>Competencia.</i></li> <li>✓ <i>Desafíos.</i></li> <li>✓ <i>Estrategias.</i></li> <li>✓ <i>Capacitación</i></li> <li>✓ <i>Confianza.</i></li> </ul>	<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Estrategias. Estructuras. Tecnología</i>	<i>Procesos entrópicos</i>
<i>Estructura organizacional</i>	<i>Planeación Estratégica</i>	<i>Intención Estratégica. Misión Visión. Objetivos. Recursos.</i>	<i>Área Financiera de la Universidad de Nariño</i>	<i>Mapa de Procesos Caracterización. Manual de Funciones. Manual de Convivencia Laboral. Planes de Acción</i>	<i>Estructuras lineales.</i>

<i>Alternativas</i>	<i>Intención Estratégica</i>	<i>Elementos</i>	<i>Actores</i>	<i>Medios</i>	<i>Conflicto</i>
<i>Motivación</i>	<i>Refuerzo Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Entorno social.</i></li> <li>✓ <i>Acciones.</i></li> <li>✓ <i>Capacitación.</i></li> <li>✓ <i>Bienestar.</i></li> <li>✓ <i>Pertinencia.</i></li> <li>✓ <i>Necesidades.</i></li> <li>✓ <i>Metas</i></li> <li>✓ <i>Retroalimentación</i></li> </ul>	<i>Administrativos y Gerentes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Remuneración</i></li> <li><i>Recompensa</i></li> <li><i>Reconocimiento público.</i></li> <li><i>Autoestima.</i></li> <li><i>Seguridad laboral.</i></li> </ul>	<i>Desinterés laboral</i>
<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Visión prospectiva del área</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Preparación</i></li> <li>✓ <i>Comunicación</i></li> <li>✓ <i>Necesidad de aprender a escuchar.</i></li> <li>✓ <i>Capacidad de dar y recibir.</i></li> <li>✓ <i>Roles.</i></li> <li>✓ <i>Destacar aptitudes.</i></li> <li>✓ <i>Retroalimentación.</i></li> </ul>	<i>Área Financiera de la Universidad de Nariño</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Manual de Funciones.</i></li> <li><i>Planeación estratégica.</i></li> <li><i>Autoadministrado</i></li> <li><i>o Interfuncional</i></li> </ul>	<i>Desarticulación laboral</i>

<i>Alternativas</i>	<i>Intención Estratégica</i>	<i>Elementos</i>	<i>Actores</i>	<i>Medios</i>	<i>Conflicto</i>
<i>Formación y Capacitación</i>	<i>Planeación estratégica</i>	<i>Formación Necesidades Perfiles. Desempeño Laboral. Competencias Laborales.</i>	<i>Área financiera de la Universidad de Nariño</i>	<i>Inducción Reinducción. Áreas temáticas. Áreas Estratégicas. Capacitación. Formación especializada.</i>	<i>Desmotivación Laboral</i>

Tabla 2. Propuesta e Intención estratégica

## CONCLUSIONES

Se debe reconocer que existen varias posturas en el momento de implementar cambios en una organización y esto se ve reflejado en el momento de la ejecución; existe personal que no se encuentra preparado para los cambios vertiginosos que exige la sociedad, por tanto es necesario la inducción y capacitación respectiva al cambio que se quiera realizar.

En el emprendimiento de esta labor, la Oficina de Talento Humano tiene un reto muy importante puesto que es necesario realizar un análisis y descripción de puestos de tal manera que las personas sean ubicadas de acuerdo a sus perfiles, esto con el fin de potencializar al máximo las competencias que cada uno de los servidores públicos tiene y el rol que debe cumplir dentro de la organización.

La Gerencia Social juega un papel importante dentro de la solución de conflictos laborales, por tratarse de una disciplina multidisciplinaria y multisectorial que nos suministra herramientas prácticas, tales como el trabajo en equipo, lo cual potencializa las capacidades y creatividad de los individuos.

La Universidad de Nariño debe contar con una estructura organizacional flexible que garantice la equidad en el momento de tomar decisiones y hacer los ajustes necesarios en los movimientos de personal.

Lo recomendable en el momento de establecer mecanismos de mediación, es la intervención de organismos externos a la Institución, lo cual garantiza la imparcialidad y objetividad en la formulación de los acuerdos entre las partes.

La continuidad de los procesos solo es posible con el trabajo del jefe o director de dependencia que tenga el conocimiento pleno de los procesos y que garantice que éstos continúen independientemente del personal que esté bajo su dirección.

## BIBLIOGRAFÍA

Bohoslavsky, R. (1997). "Grupos: Propuesta para una teoría". Revista Argentina de Psicología, 8, 85-100

García Leticia, Bolaños Ignacio, Como Resolver los Conflictos Familiares, La Suma de Todos Comunidad de Madrid,pag.11

Hitt Michael, Black Stewart, Porter Lyman, Administración, PRENTICE HALL,Mexico, novena edición,2006,pag 551

Licha Isabel, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)

"Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", Las Herramientas de la Gerencia Social,1999, pag.4

S. Bing "Business as a Second Language", Fortune,1998, p 57-58

Schein H Edgar, Conciliación de conflictos, ADDISON-WELEY IBEROAMERICA,Mexico Segunda edición, 1987, 173.p

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Descripción del Problema: El área financiera de la Universidad de Nariño continuamente se encuentra amenazada por la aparición de conflictos laborales que se originan por diversos factores, los cuales inciden en gran medida en el desarrollo de las actividades propias de cada dependencia

### Objetivos

- ✓ *Identificar mecanismos de solución de conflictos laborales que utiliza actualmente la Universidad de Nariño.*
- ✓ *Proponer alternativas de solución para mitigar el impacto de los conflictos.*

### Metas:

- 🚩 *Dar a conocer a los jefes y funcionarios de dependencias el plan de mejoramiento del clima organizacional del área financiera de la Universidad de Nariño.*
- 🚩 *Solicitar a la alta dirección la reorganización y difusión del Comité de Convivencia Laboral al interior de la comunidad universitaria.*

### Estrategias:

<i>Alternativas</i>	<i>Intención Estratégica</i>
<i>Mediación</i>	<i>Analizar el ambiente y acuerdos</i>
<i>Valores Institucionales</i>	<i>Ética y Responsabilidad Social</i>
<i>Dialogo</i>	<i>Desarrollo Estratégico</i>
<i>Alternativas</i>	<i>Intención Estratégica</i>
<i>Cambio Organizacional</i>	<i>Nuevas Tendencias</i>

<i>Estructura organizacional</i>	<i>Planeación Estratégica</i>
<i>Alternativas</i>	<i>Intención Estratégica</i>
<i>Motivación</i>	<i>Refuerzo Organizacional</i>
<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Visión prospectiva del área</i>
<i>Alternativas</i>	<i>Intención Estratégica</i>
<i>Formación y Capacitación</i>	<i>Planeación estratégica</i>

Indicadores:

- ✓ *Número de casos resueltos por el comité de convivencia laboral.*
- ✓ *Nivel de Ausentismo laboral.*
- ✓ *Índice de Incapacidades.*
- ✓ *Nivel de desempeño laboral.*

Responsables:

Vicerrector Administrativo

Jefe de Talento Humano

Director Bienestar Universitario

Jefes de Dependencias y funcionarios

Evaluación: semestral